Supervisory boards in the media spotlight

Changed job profile leads to increased monitoring

(translated from the article "Aufsichtsräte im Blickpunkt der Medien" from BOARD 5/2015)

Author:
Peter Dietlmaier, Partner CCounselors, Düsseldorf

The Handelsblatt newspaper has named them the bosses of bosses with its own ranking – the supervisory board members. The most powerful man in the German economy is not the CEO of a large DAX company, but multi-supervisory board member Henning Kagermann. The reputation, network and status of a supervisory board member are evaluated. It is specifically pointed out that the external impact of a mandate is a decisive factor in the evaluation. The reputation, network and status of a supervisory board member are evaluated. It is specifically pointed out that the external impact of a mandate plays a decisive role in the evaluation. And the industry magazine PR-Magazin recently asked: "From supervisory board member to media star?" From the perspective of the trade magazine for the communications industry, the days of discreet string-pulling are over. Supervisory board members themselves are the subject of corporate decisions and are becoming increasingly interesting for the media agenda.

Contents

I. Interest in corporate governance issues is growing

II. New understanding of roles

III. Supervisory board chairpersons can draw on corporate communications

IV. Modern supervisory board chairpersons support perception through their own company-related issues

V. Supervisory board's duty to provide information

VI. Conclusion

Keywords

Supervisory board; communication; reputation management

The standards

Sections 76, 111, 116 AktG

Aufsichtsräte rücken immer mehr in den Blickpunkt der Medien. Waren sie in der Vergangenheit vor allem als Informationsgeber gefragt, so werden sie selber zum

Reason for reporting. Names such as Piëch, Reitzle, Wenning and Cromme are now sometimes better known to the public than those of CEOs.

The Swiss company Medientenor regularly examines the media presence of supervisory board members. For many years, this effort was limited to CEOs (see Fig. 1, p. 182).

One driver of this development is the trend towards personalisation in the media. It is no longer the company that is successful or loses out, but the person who runs it. Stories are tied to people.

This trend has long been familiar in politics and show business, and with the increasing popularity of magazine-style reporting, it is now a stylistic device that also shapes business reporting.

I. Interest in corporate governance issues is growing

A second important reason is the growing interest in corporate governance issues, which goes hand in hand with the economic crises that are simultaneously driving increasing regulation. On the occasion of the tenth anniversary of the German Corporate Governance Code in 2012, Prime Research examined reporting on corporate governance in the German media. According to the study, reporting on corporate governance issues more than doubled in the first ten years of the Code. Reports on "good corporate governance" accounted for 12%[1] of daily business reporting in the leading German and selected European media. "*The figures clearly showed that the topic of 'good corporate governance' had gained relevance for the media,*" said Dr Gero Kalt, then CEO of PRIME Research International AG & Co. KG, with conviction (see Fig. 2, p. 182).

Overall, Prime Research had identified a trend towards a more positive perception of corporate governance in German companies, although this was repeatedly weakened by negative corporate news. "*The issue of executive board remuneration in particular regularly gives rise to critical reporting,*" the study stated. Nothing has changed in this regard to date. And indeed, not a day goes by without at least one report in the German media dealing with issues relating to good corporate governance.

Fig. 1: Evaluation of supervisory boards

Fig. 2: Proportion of corporate governance issues in a year-on-year comparison

However, the main reason for the increased attention is certainly the change in the role profile. The traditional German supervisory board is effectively evolving more and more into an administrative board, as is known in Switzerland. This is due, on the one hand, to the legislature, which has steadily assigned new tasks to the supervisory board in recent years, making it increasingly operational. This applies above all to the supervisory boards of banks and insurance companies. The Corporate Governance Code has had a similar effect, steadily strengthening the role of the supervisory board over the years, for example through the changes to executive board remuneration in 2013. With increased responsibility comes

[1] In 2002, the figure was 5%.

increased public attention and scrutiny. Today, the supervisory board is no longer an aloof body with a special role that is essentially invisible and only makes headlines once a year when it distributes profits and chairs the annual general meeting. Today, it is an integral part of the company and is also held accountable, as demonstrated not least by the increase in liability lawsuits and investigations against supervisory board members.

II. New understanding of roles

The new understanding of roles was recently reiterated by the Group of 30. The renowned group of financial experts and academics, chaired by former ECB President Jean-Claude Trichet, called for cultural change in the financial sector in a report and also assigned a role to supervisory boards. According to German member Gerd Häusler, supervisory boards must ensure that the values they set for themselves are actually implemented. *"Otherwise, managers should face serious consequences if they violate their company's values, including financial and labour law consequences,"* Gerd Häusler told Handelsblatt in July 2015. Deutsche Bank implemented this idea years ago and formed an integrity committee within its supervisory board. The chairman of the supervisory board addressed employees directly and promoted cultural change. This type of communication would not have been possible five or ten years ago. The German Stock Corporation Act clearly defines the roles of each party. Section 76 of the AktG states: *"The board of directors is responsible for managing the company."* And Section 111 of the German Stock Corporation Act (AktG) goes on to state: *"The supervisory board is responsible for supervising the management."* The code[2] also states: *"The Supervisory Board's task is to regularly advise and monitor the Executive Board in the management of the company. It must be involved in decisions of fundamental importance to the company."* Communication about the company should primarily come from the management board. According to the code, it is obliged to inform the supervisory board – usually in writing.[3] Furthermore, the principle of confidentiality applies.[4] Neither the legislator nor the code stipulates that the supervisory board should actively communicate about the company internally or externally. Even today, it is generally the executive board that speaks on behalf of the company – unless the message to be communicated relates to the supervisory board's area of responsibility. This includes, among other things, the appointment and dismissal of management board members, the allocation of responsibilities, proposals for the appropriation of profits, matters concerning the supervisory board and, of course, the annual general meeting. In addition, there are special situations, triggered for example by a strategic decision or a crisis, which always justify internal and external communication by the supervisory board.

III. Chairman of the Supervisory Board may draw on corporate communications

When the supervisory board communicates, it always does so through the chairman of the supervisory board. In doing so, the chairman generally makes use of internal

[2] See DCGK 5.11.
[3] See DCGK 2.4.
[4] See DCGK 3.5 as well as § 116 AktG.

facilities. The Börsen-Zeitung newspaper recently asked provocatively: *"On whose behalf do a company's head of communications and/or press spokesperson speak to the media? On behalf of the executive board, of course. But also, on behalf of the supervisory board?"* The Börsen-Zeitung concludes that conflicts of interest between the executive board responsible for corporate management and the supervisory board responsible for oversight are anything but unusual, particularly when it comes to executive board appointments or remuneration issues. These spheres must therefore be clearly and transparently separated at the communication level as well. There are indeed examples where such potential conflicts have been identified, and the supervisory board has sought external communication support. Two well-known examples are Infineon and RWE. However, these are special situations. In terms of good corporate governance, it is normal for the executive board and supervisory board to work closely together[5] for the benefit of the company, and for the communications department to act in the interests of the company rather than for particular interests. Assuming this is the case, there is nothing to prevent the supervisory board from making use of internal communications resources in the interests of good governance.

IV. Modern supervisory board chairpersons support perception through their own company-related topics

If the supervisory board is now focusing more on the company's reputation, then it is important to provide it with appropriate communication support. This starts with a flow of information that should be just as comprehensive and rapid as that provided to the executive board. The chair of the supervisory board should also be prepared for situations that require communication beyond the traditional press release through appropriate external or internal training. Today, special (stress) training sessions prior to the Annual General Meeting and detailed briefings and training sessions prior to investor meetings are standard practice (in a number of companies). In addition, companies are increasingly actively using the Chairman of the Supervisory Board to shape the company's image. The topics are divided according to the different roles and tasks. The executive board talks about the company, while the supervisory board chairperson usually addresses topics related to the company. One of the first to do this in the 1990s was F. Wilhelm Christians, the former chairman of the supervisory board of Deutsche Bank. To the benefit of the bank's image, he regularly commented on topics such as the relationship between politics and business or developments in Russia, based on a communication strategy developed for him.

V. Supervisory Board's duty to provide information

Regardless of whether a supervisory board wishes to take on such an active role or not, it is important from a reputation management perspective that it forms its own picture of how processes are organised and how the company is viewed by various stakeholders. It is essential to ensure that the right structures are in place for modern reputation management. Particular attention should be paid to crisis

[5] See DCGK 3.1.

communication. This in turn requires the supervisory board to understand how communication works and what constitutes best practice today. An external perspective, with insight into other companies, regions and industries, can also be useful here as a sparring partner for the supervisory board. Beyond the organisational structure, the supervisory board, and not just the chair, should regularly be informed about the communication strategy, the goals and the perception of the company by the various stakeholder groups. Many companies already follow this practice today, but unfortunately too many still do not.

VI. Conclusion

Considering the changing demands placed on supervisory boards, communication issues are becoming increasingly important, particularly for supervisory board chairpersons. On the one hand, this involves ensuring that the structure and working methods function effectively as part of their supervisory role. On the other hand, they must be professionally prepared for their original communication tasks due to the greater visibility they now enjoy. Modern chairpersons of supervisory boards contribute to the company's image with their own corporate communication topics.

Aufsichtsräte im Blickpunkt der Medien

Geändertes Aufgabenprofil führt zur verstärkten Beobachtung

Peter Dietlmaier, Partner von CCounselors, Düsseldorf

Das Handelsblatt kürt sie zu den Chefs der Chefs mit eigenem Ranking – die Aufsichtsräte. Der mächtigste Mann der deutschen Wirtschaft ist nicht der CEO eines großen DAX-Unternehmens, sondern der Multi-Aufsichtsrat Henning Kagermann. Bewertet werden Reputation, Netzwerk und Status eines Aufsichtsrats. Eigens wird darauf hingewiesen, dass die Außenwirkung eines Mandats entscheidend in die Wertung einfließt. Und das Branchenblatt PR-Magazin fragte jüngst: „Vom Aufsichtsrat zum Medienstar?" Aus Sicht des Fachmagazins für die Kommunikationsbranche ist die Zeit des diskreten Strippenziehens vorbei. Die Aufsichtsräte seien selbst Objekt bei unternehmerischen Entscheidungen und werden für die Agenda der Medien immer spannender.

Aufsichtsräte rücken immer mehr in den Blickpunkt der Medien. Waren sie in der Vergangenheit vor allem als Informationsgeber gefragt, so werden sie selber zum Anlass der Berichterstattung. Namen wie Piëch, Reitzle, Wenning oder Cromme sind heute in der Öffentlichkeit teilweise bekannter als die der CEOs.

Das Schweizer Unternehmen Medientenor untersucht regelmäßig die Medienpräsenz von Aufsichtsräten. Ein Aufwand, der viele Jahre nur für die Vorstandsvorsitzenden betrieben wurde (siehe Abb. 1, S. 182).

Treiber der Entwicklung ist zum einen der Trend der Medien zur Personalisierung. Nicht mehr das Unternehmen ist erfolgreich oder verliert, sondern die Person, die es leitet. Geschichten werden an Menschen festgemacht. Ein Trend, der aus der Politik oder dem Showbussines schon lange bekannt und mit dem zunehmenden Magazinstil heute ein Stilmittel ist, das auch die Wirtschaftsberichterstattung prägt.

I. Interesse an Corporate Governance-Themen nimmt zu

Ein zweiter wichtiger Grund ist das zunehmende Interesse an Corporate Governance-Themen, das einher geht mit den Krisen in der Wirtschaft, die gleichzeitig der Treiber der zunehmenden Regulierung sind. Prime Research hatte anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des Deutschen Corporate Governance Kodex in 2012 die Berichterstattung in deutschen Medien zum Thema Corporate Governance untersucht. Demnach hat sich die Berichterstattung zu Corporate Governance-Themen in den ersten zehn Jahren des Kodex mehr als verdoppelt. Berichte über „Gute Unternehmensführung" nahmen 12 %[1] der täglichen Unternehmensberichterstattung in den führenden deutschen und ausgesuchten europäischen Medien ein. *„Die Zahlen zeigten deutlich, dass das Thema ‚Gute Unternehmensführung' an Relevanz für die Medien gewonnen hat"*, zeigte sich der damalige Vorstand der PRIME Research International AG & Co. KG, Dr. Gero Kalt, überzeugt (siehe Abb. 2, S. 182).

Insgesamt hatte Prime Research einen Trend zu einer positiveren Wahrnehmung der Corporate Governance in deutschen Unternehmen festgestellt, wenngleich dieser immer wieder durch negative Unternehmensmeldungen abgeschwächt wurde. *„Anlass für kritische Berichterstattung bietet vor allem regelmäßig das Thema Vorstandsvergütung"*, hieß es in der Studie. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Und tatsächlich vergeht kein Tag, an dem es in den deutschen Medien zumindest nicht einen Bericht gibt, der sich mit Fragen rund um die gute Unternehmensführung beschäftigt.

1 2002 waren es 5 %.

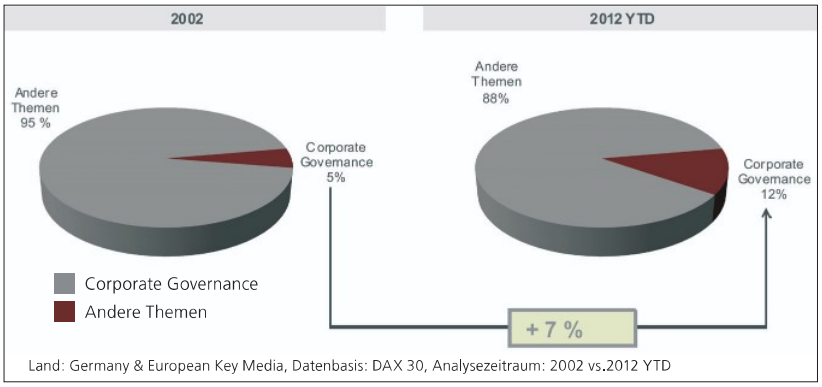
INHALT

I. Interesse an Corporate Governance-Themen nimmt zu
II. Neues Rollenverständnis
III. Aufsichtsratsvorsitzender kann auf Unternehmenskommunikation zurückgreifen
IV. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende unterstützen Wahrnehmung durch eigene unternehmensnahe Themen
V. Informationsgebot des Aufsichtsrats
VI. Fazit

Keywords
Aufsichtsrat; Kommunikation; Reputationsmanagement
Normen
§§ 76, 111, 116 AktG

Media Tenor DAX30 Ranking 2014 – Sichtbarkeit und Bewertung von Aufsichtsratschefs: Top 15
Basis: 700 Berichte in 34 Meinungsführer-Medien, 1.1.–31.12.2014

Abb. 1: Bewertung von Aufsichtsräten



Land: Germany & European Key Media, Datenbasis: DAX 30, Analysezeitraum: 2002 vs.2012 YTD

Abb. 2: Anteil von Corporate Governance-Themen im Jahresvergleich

Der Hauptgrund für die gestiegene Aufmerksamkeit liegt aber sicherlich in dem geänderten Aufgabenprofil. Der klassische deutsche Aufsichtsrat entwickelt sich faktisch mehr und mehr zu einem Verwaltungsrat, wie er aus der Schweiz bekannt ist. Dies liegt zum einen an dem Gesetzgeber, der dem Aufsichtsrat in den letzten Jahren stetig neue Aufgaben gegeben hat, die ihn immer stärker operativer werden lassen. Dies gilt vor allem für die Aufsichtsräte von Banken und Versicherungen. In die gleiche Richtung wirkte der Corporate Governance Kodex, der die Rolle des Aufsichtsrats über die Jahre immer weiter stärkte, wie beispielsweise durch die Änderungen zur Vorstandsvergütung in 2013. Mit der gestiegenen Verantwortung steigt auch der Grad der öffentlichen Aufmerksamkeit und Beobachtung. Der Aufsichtsrat ist heute nicht mehr ein abgehobenes Gremium mit Sonderrolle, das eigentlich unsichtbar ist und einmal im Jahr von sich reden macht, wenn es den Gewinn verteilt und die Hauptversammlung leitet. Er ist heute, integraler Bestandteil im und des Unternehmens, der auch in die Verantwortung genommen wird, wie nicht zuletzt die vermehrten Haftungsklagen und Ermittlungen gegen Aufsichtsräte zeigen.

II. Neues Rollenverständnis

Das neue Rollenverständnis wurde zuletzt auch noch einmal durch die Group of 30 verdeutlicht. Die renommierte Gruppe von Finanzexperten und Wissenschaftlern, unter dem Vorsitz des ehemaligen EZB-Präsidenten Jean-Claude Trichet, hat in einem Report den Kulturwandel in der Finanzwirtschaft angemahnt und auch dem Aufsichtsrat eine Rolle zugewiesen. So müssen nach Ansicht des deutschen Mitglieds Gerd Häusler die Aufsichtsräte darauf achten, dass die selbst gesetzten Werte auch wirklich umgesetzt werden. *„Andernfalls sollten den Managern ernste Konsequenzen drohen, wenn diese gegen Werte ihres Unternehmens verstoßen, also auch finanzielle und arbeitsrechtliche"*, so Gerd Häusler gegenüber dem Handelsblatt im Juli 2015. Die Deutsche Bank hat diesen Gedanken schon vor Jahren umgesetzt und einen Integritätsausschuss im Aufsichtsrat gebildet. Und der Aufsichtsratsvorsitzende hat sich an die Mitarbeiter direkt gewandt und für den Kulturwandel geworben. Eine Kommunikationsmaßnahme, die es vor fünf oder zehn Jahren so nicht gegeben hätte. Denn eigentlich hat das Aktiengesetz die Rollen klar verteilt. So heißt es in § 76 AktG: *„Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten."* Und in § 111 AktG heißt es weiter: *„Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen."* Im Kodex[2] wird noch ausgeführt: *„Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden."* Die Kommunikation über das Unternehmen soll vor allem vom Vorstand ausgehen. Er ist laut Kodex in der Pflicht den Aufsichtsrat zu informieren – in der Regel schriftlich.[3] Darüber hinaus gilt das Gebot der Vertraulichkeit.[4] Weder der Gesetzgeber noch der Kodex sehen vor, dass der Aufsichtsrat aktiv nach Innen oder nach Außen über das Unternehmen kommuniziert. Für das Unternehmen spricht auch heute grundsätzlich der Vorstand – es sei denn, die zu kommunizierende Nachricht bezieht sich auf das

2 Siehe DCGK 5.11.
3 Siehe DCGK 2.4.
4 Siehe DCGK 3.5 sowie § 116 AktG.

Aufgabengebiet des Aufsichtsrats. Hierzu gehören u.a. die Bestellung und Abberufung von Vorständen, die Ressortverteilung, der Vorschlag für die Verwendung des Gewinns, Angelegenheiten des Aufsichtsrats und natürlich die Hauptversammlung. Daneben gibt es besondere Situationen, ausgelöst beispielsweise durch eine strategische Entscheidung oder eine Krise, die eine interne wie externe Kommunikation des Aufsichtsrats immer rechtfertigen.

III. Aufsichtsratsvorsitzender kann auf Unternehmenskommunikation zurückgreifen

Wenn der Aufsichtsrat kommuniziert, dann immer durch den Aufsichtsratsvorsitzenden. Dabei greift dieser in der Regel auf die hausinternen Fazilitäten zurück. Die Börsen-Zeitung fragte jüngst provokant: *„Für wen sprechen der Kommunikationschef und/oder der Pressesprecher eines Unternehmens mit den Medien? Für den Vorstand, klar. Auch für den Aufsichtsrat?"* Dabei kommt die Börsen-Zeitung zu dem Schluss, das zwischen dem für die Unternehmensführung verantwortlichen Vorstand und dem für die Überwachung zuständigen Aufsichtsrat Interessenkonflikte, namentlich bei Vorstandspersonalien oder auch in Vergütungsfragen, alles andere als ungewöhnlich seien. Diese Sphären müssten mithin auch auf der Kommunikationsebene sauber und transparent getrennt werden. In der Tat gibt es Beispiele, in denen derartige Konfliktpotenziale erkannt wurden und der Aufsichtsrat auf externe Kommunikationsunterstützung zurückgegriffen hat. Zwei öffentlich bekannte Beispiele sind Infineon und RWE. Dies sind aber besondere Situationen. Im Sinne einer guten Corporate Governance ist der Normalfall, dass Vorstand und Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens eng zusammenarbeiten[5] und auch die Kommunikationsabteilung im Unternehmens- und nicht für Partikularinteressen agiert. Dieses vorausgesetzt spricht im Sinne guter Governance nichts dagegen, dass sich der Aufsichtsrat der internen Kommunikationsressourcen bedient.

IV. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende unterstützen Wahrnehmung durch eigene unternehmensnahe Themen

Wenn nun der Aufsichtsrat verstärkt auf die Reputation des Haues wirkt, dann gilt es ihn auch entsprechend kommunikativ zu betreuen. Dies fängt mit einem Informationsfluss an, der genauso umfassend und schnell sein sollte, wie der für den Vorstand. Auch sollte der Aufsichtsratsvorsitzende durch entsprechende externe oder interne Trainings auf Situationen vorbereitet sein, in denen eine Kommunikation über die klassische Pressemitteilung hinaus gefordert ist. Zum Standard (in einer Reihe von Unternehmen) gehören heute darüber hinaus spezielle (Stress-)Trainings vor Hauptversammlung sowie ausführliche Briefings und Trainings vor Investorengesprächen. Darüber hinaus setzen Unternehmen vermehrt den Aufsichtsratsvorsitzenden aktiv zur Imagebildung des Unternehmens ein. Dabei werden die Themen gemäß der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben aufgeteilt. Der Vorstand spricht über das Unternehmen, der Aufsichtsratsvorsitzende in der Regel zu unternehmensnahen Themen. Einer der ersten, der dies schon in den 90er Jahren tat, war F. Wilhelm Christians, der ehemalige Deutsche Bank-Aufsichtsratsvorsitzende. Zum Vorteil des Images der Bank äußerte er sich auf Basis einer für ihn erarbeiteten Kommunikationsstrategie regelmäßig zu Themen wie das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft oder die Entwicklung in Russland.

V. Informationsgebot des Aufsichtsrats

Unabhängig davon, ob ein Aufsichtsrat solch eine aktive Rolle einnehmen möchte oder nicht, ist es mit Blick auf das Reputationsmanagement aber wichtig, dass er sich ein eigenes Bild davon macht wie die Prozesse organisiert sind und das Unternehmen von den verschiedenen Stakeholdern gesehen wird. Es gilt sicherzustellen, dass die richtigen Strukturen vorhanden sind für ein modernes Reputationsmanagement. Ein besonderer Augenmerk sollte dabei auf die Krisenkommunkation gelegt werden. Das setzt wiederum voraus, dass der Aufsichtsrat ein Verständnis davon hat, wie Kommunikation funktioniert und was heute best practice ist. Hier kann auch eine externe Sicht, die Einblick in andere Unternehmen, Regionen und Branchen hat, als Sparringspartner für den Aufsichtsrat sinnvoll sein. Über die Organisationsstruktur hinaus sollte sich der Aufsichtsrat und nicht nur der Vorsitzende regelmäßig über die Kommunikationsstrategie, die Ziele und die Wahrnehmung des Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder-Gruppen informieren lassen. Viele Unternehmen leben diese Praxis heute schon, aber noch zu viele leider nicht.

VI. Fazit

Im Zuge der veränderten Anforderungen an den Aufsichtsrat gewinnen Kommunikationsthemen vor allem für den Aufsichtsratsvorsitzenden immer mehr an Bedeutung. Hierbei geht es zum einen im Rahmen seiner Kontrollfunktion um die Sicherstellung einer funktionierenden Struktur und Arbeitsweise. Zum anderen muss er wegen der größeren Wahrnehmung professionell auf seine originären Kommunikationsaufgaben vorbereitet sein. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende zahlen mit eigenen unternehmensnahen Kommunikationsthemen auf die Wahrnehmung des Unternehmens ein.

5 Siehe DCGK 3.1.